

УДК 35.07:004.8

*Насретдинов М.В.,  
студент магистратуры  
Президентская академия*

*2 курс, факультет «Государственное и муниципальное управление»*

*Институт государственной службы и управления*

*Россия, г. Москва*

**ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В  
СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО  
ОПЫТА**

***Аннотация:** Статья посвящена анализу практики внедрения искусственного интеллекта в государственное управление. Цель исследования — выявить управленческие модели, риски и прикладные механизмы масштабирования ИИ на основе сопоставления зарубежных и российских кейсов. Методологию составили сравнительный анализ, кейс-стади и анализ официальных документов. Сделан вывод о приоритетности риск-ориентированного внедрения, публичной прозрачности алгоритмов и поэтапного масштабирования ИИ в сервисных и аналитических функциях государства.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, государственное управление, цифровая трансформация, алгоритмическая прозрачность, государственные услуги, риск-ориентированное регулирование.*

**THEORETICAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE USE IN PUBLIC ADMINISTRATION: CONCEPT,  
EVOLUTION, REGULATION**

**Annotation:** *The article examines the practical implementation of artificial intelligence in public administration. The study aims to identify governance models, risks, and scalable implementation mechanisms by comparing foreign and Russian cases. The methodology combines comparative analysis, case study, and review of official documents. The article concludes that risk-based deployment, public algorithmic transparency, and phased scaling of AI in service and analytical government functions should be prioritized.*

**Key words:** *artificial intelligence, public administration, digital transformation, algorithmic transparency, public services, risk-based regulation.*

Искусственный интеллект перестал быть исключительно технической темой и стал предметом государственного управления в собственном смысле слова: государства одновременно применяют ИИ в своих функциях, регулируют его использование и перестраивают административные процессы под новые цифровые возможности. OECD фиксирует, что ИИ в государстве уже используется для автоматизации услуг, борьбы с мошенничеством, поддержки решений и аналитики, однако выгоды действительно проявляются только при наличии доверия, прозрачности и управляемых рисков. В 2025 г. OECD проанализировала 200 кейсов использования ИИ в 11 функциях государства; при этом 67% стран ОЭСР уже применяют ИИ для совершенствования проектирования и предоставления публичных услуг.<sup>1</sup>

Для России проблема особенно актуальна, поскольку нормативная основа была задана Указом Президента РФ № 490, утвердившим Национальную стратегию развития ИИ до 2030 г., а последующее развитие пошло по линии «мягкого» стимулирующего регулирования, включая экспериментальные правовые режимы. Одновременно федеральный и региональный уровни уже создали крупные прикладные кейсы: портал

---

<sup>1</sup> OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence [Электронный ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: OECD AI Principles overview (дата обращения: 24.05.2026)

«Госуслуги», цифровой помощник «Робот Макс», московские платформы медицинского ИИ и городские сервисы поддержки решений.<sup>2</sup>

Цель статьи — на основе практической части нашей диссертации “Отечественный и зарубежный опыт практики использования искусственного интеллекта в государственном управлении” и обновлённого корпуса официальных материалов показать, какие модели внедрения ИИ в государственном управлении уже доказали жизнеспособность, какие риски ограничивают их масштабирование и какие меры целесообразно принять в России в кратко- и среднесрочной перспективе. Методологически статья опирается на современную литературу, в которой ИИ в публичном секторе анализируется на макро-, мезо- и микроуровнях: через стратегии и режимы регулирования, через организационные изменения и через влияние на государственных служащих и граждан.

Эмпирической базой статьи послужили материалы 2 главы нашей диссертации, посвящённой зарубежному и российскому опыту применения ИИ, а также главы 3, в которой анализируются риски, перспективы и направления совершенствования механизмов внедрения. В статье сохранена логика диссертации — от сравнительного анализа практик к выявлению ограничений и рекомендации прикладных мер, — но случаи и данные были дополнительно проверены по открытым официальным источникам. Кейсы, по которым в открытом доступе отсутствовали верифицируемые сведения, не использовались как самостоятельные эмпирические доказательства.

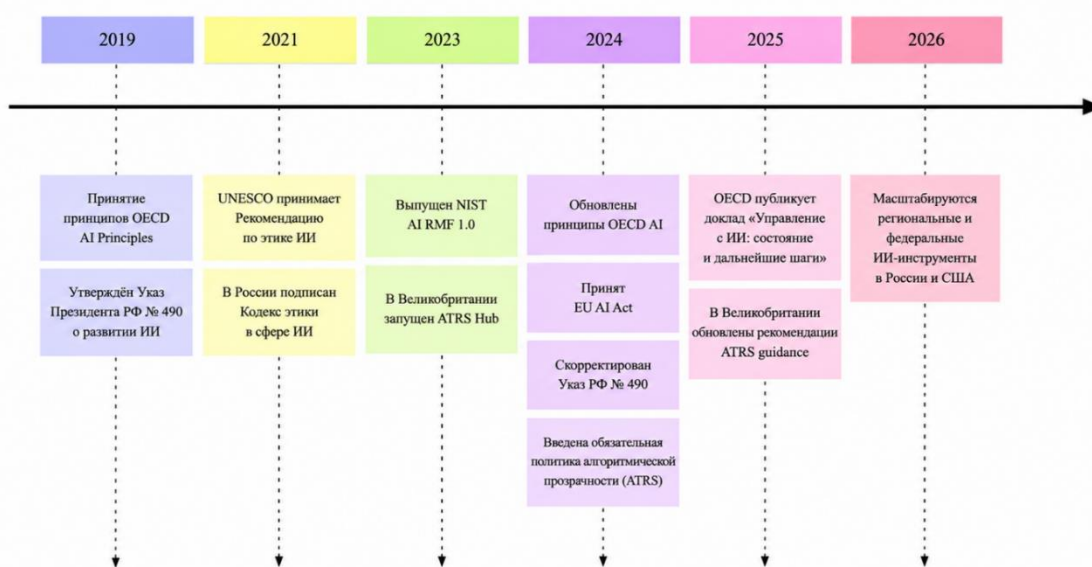
Использованы сравнительно-правовой анализ, кейс-стади, анализ стратегических и нормативных документов, а также метод целевого обзора литературы. Для отбора зарубежных примеров применялся критерий открытой официальной верифицируемости: в финальный контур вошли ЕС, Великобритания, Сингапур, Эстония и США. Такой дизайн соответствует

---

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5700.

современной исследовательской рамке, согласно которой изучение ИИ в публичном секторе должно одновременно учитывать институциональный уровень регулирования, организационный уровень внедрения и поведенческий уровень восприятия ИИ чиновниками и гражданами.<sup>3</sup>

В ряде случаев официальные публикации раскрывают показатели охвата и темпы внедрения, но не содержат полной информации о стоимости сопровождения, доле ложных срабатываний, точности моделей или процедуре апелляции пользователей. Такие индикаторы в статье обозначаются как неутонченные, что само по себе рассматривается как важная характеристика текущей зрелости государственного ИИ. Для согласования хронологии рассмотрение материала начато с 2019 г., когда одновременно появились и российская стратегическая рамка, и первые глобальные межправительственные стандарты.<sup>4</sup> Рассмотрим хронологию ключевых регуляторных вех ИИ в государственном управлении на рисунке 1.



**Рисунок 1. Ключевые регуляторные вехи ИИ в государственном управлении**

<sup>3</sup> Haesevoets T., Verschuere B., Roets A. AI adoption in public administration: Perspectives of public sector managers and public sector non-managerial employees // Government Information Quarterly. 2025. Article 102029. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102029.

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5700.

Зарубежный опыт показывает, что в публичном секторе постепенно формируется не единая универсальная модель, а набор совместимых, но разных по жёсткости подходов. На уровне норм и принципов устойчивое ядро составляют OECD AI Principles, закрепляющие инновационность, соблюдение прав человека и демократических ценностей, прозрачность и объяснимость, безопасность и подотчётность; рекомендации UNESCO добавляют к этому явный приоритет достоинства человека, человеческого надзора, недопущения вреда и практических политических действий; NIST переводит эти идеи в управленческий процесс через функции Govern, Map, Measure и Manage; ЕС, в свою очередь, институционализировал риск-ориентированный подход в обязательной правовой форме благодаря AI Act.<sup>5</sup>

Великобритания предложила один из наиболее интересных для государственного управления инструментов — Algorithmic Transparency Recording Standard. Этот стандарт задаёт унифицированную форму публикации сведений о том, как и зачем государственные органы используют алгоритмические инструменты; с 2024 г. его применение стало обязательным для центральных правительственных департаментов и подведомственных организаций, оказывающих публичные услуги или работающих напрямую с гражданами. По сути, британская модель не запрещает ИИ сама по себе, а заставляет государство заранее объяснить предмет применения, контекст, данные, ожидаемый эффект и ограничения алгоритма.<sup>6</sup>

Сингапур делает ставку на координированное масштабирование. Национальная стратегия ИИ и архитектура Smart Nation прямо указывают на широкое внедрение ИИ в органах власти, улучшение качества услуг, обучение государственных служащих и создание инструментов ответственного использования, включая AI Verify. Эстония, напротив, опирается на уже

---

<sup>5</sup> Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence // Official Journal of the European Union. 2024. L 1689.

<sup>6</sup> Government Digital Service. Algorithmic Transparency Recording Standard Hub [Электронный ресурс]. London, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/algorithmic-transparency-recording-standard-hub> (дата обращения: 24.05.2026).

зрелую цифровую инфраструктуру государства: национальные AI-стратегии развиваются последовательно с 2019 г., а проект Bürokratt представляет собой государственный ИИ-ассистент, который помогает ведомствам обеспечивать современное, круглосуточное и более единообразное клиентское взаимодействие. В США акцент смещён в сторону управляемой закупки и тестирования: GSA запустила USAi как защищённую среду для федеральных агентств, позволяющую быстрее и безопаснее экспериментировать с ИИ в масштабе государства.<sup>7</sup>

Академическая литература подтверждает, что государства движутся по разным траекториям: от жёстких режимов регулирования до более гибких моделей организационного внедрения. Важным является не только сам факт использования ИИ, но и то, как связаны между собой режим регулирования, организационные процессы, человеческая ответственность и доверие граждан. Именно поэтому наиболее устойчивыми оказываются те модели, где внедрение ИИ сопровождается институциональными рамками и сохраняет «значимый человеческий контроль».<sup>8</sup>

Российская модель внедрения ИИ в публичном секторе пока строится не вокруг единого межведомственного контура, а через крупные сервисные и отраслевые проекты. Наиболее масштабный федеральный пример — экосистема «Госуслуг». По данным Минцифры, к 15-летию портала на нём было доступно 1,6 тыс. услуг, зарегистрировано 112 млн пользователей, ежедневно подавалось около 2 млн заявлений, а «Робот Макс» обрабатывал 1,5 млн вопросов в день. По итогам 2024 г. среднесуточная аудитория «Госуслуг» выросла до 14 млн граждан, а чат-бот — до 3 млн консультаций в день; качеством его работы были довольны около 70% пользователей.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Kratid.ee. Bürokratt: state-created AI-based digital assistant for public institutions [Электронный ресурс]. 2026. URL: (<https://kratid.ee/en/burokratt/>) (дата обращения: 24.05.2026).

<sup>8</sup> Mergel I., Dickinson H., Stenvall J., Gasco M. Implementing AI in the public sector // Public Management Review. 2024. DOI: 10.1080/14719037.2023.2231950.

<sup>9</sup> Госуслугам исполняется 15 лет // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: официальный сайт. 2024. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/52197/> (дата обращения: 24.05.2026).

Самая продвинутая российская региональная практика сформировалась в Москве. В 2024 г. город открыл платформу полного цикла разработки, тестирования и эксплуатации моделей ИИ; с её помощью было создано и протестировано более 80 моделей, включая чат-боты и классификаторы обращений, а архитектура платформы была построена на собственных разработках и компонентах с открытым кодом. В 2025 г. в Москве реализовывалось уже более 130 проектов с использованием ИИ. Особенно выражен результат в здравоохранении: к февралю 2026 г. ИИ помог проанализировать свыше 17 млн лучевых исследований за пять лет, а платформой столичных медсервисов пользовались 74 субъекта РФ и более двух тысяч медицинских организаций; через неё было обработано около 10 млн региональных исследований.<sup>10</sup>

Эти кейсы позволяют сделать более общий вывод, который соответствует логике практической части диссертации автора. В России ИИ уже доказал наибольшую эффективность там, где имеются большие массивы стандартизированных данных, чётко повторяемые сценарии и измеримые KPI: маршрутизация обращений, чат-поддержка, классификация документов, анализ изображений, прогнозирование загрузки и иные поточные массовые процессы. Напротив, в сферах, где решение требует сложной правовой интерпретации, индивидуализации и высокой конфликтности, ИИ пока скорее дополняет человека, чем замещает его. Российская научная литература в целом подтверждает именно такой «сервисно-аналитический», а не полностью автономный профиль текущего внедрения.<sup>11</sup>

Ключевые ограничения для государственного ИИ носят не столько вычислительный, сколько институциональный характер. OECD подчёркивает,

---

<sup>10</sup> В ДИТ Москвы рассказали, как искусственный интеллект помогает врачам анализировать снимки // Официальный сайт Мэра Москвы. 2026. URL: <https://www.mos.ru/news/item/154197073/> (дата обращения: 24.05.2026).

<sup>11</sup> Haesevoets T., Verschuere B., Roets A. AI adoption in public administration: Perspectives of public sector managers and public sector non-managerial employees // Government Information Quarterly. 2025. Article 102029. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102029.

что внедрение ИИ в государстве тормозится дефицитом кадров, наследуемыми информационными системами, ограничениями по данным, бюджетными рамками и повышенными требованиями к приватности, прозрачности и репрезентативности. NIST указывает, что риск-менеджмент должен быть непрерывным на протяжении всего жизненного цикла системы, а исследования поведения госслужащих показывают: даже внутри самого аппарата ИИ предпочтительнее воспринимается как консультативный инструмент, а не как автономный субъект принятия решений, особенно в задачах, требующих «мягких» навыков, этического суждения и межличностной чувствительности.<sup>12</sup>

В российском контексте эти общие риски усиливаются тремя обстоятельствами. Во-первых, правовая рамка всё ещё не даёт исчерпывающего ответа на вопросы ответственности, обжалования и режима раскрытия логики государственных ИИ-систем. Во-вторых, данные о внедрении публикуются неравномерно: официальные сообщения подробно говорят об охвате, скорости и количестве обработанных запросов, но редко раскрывают ложноположительные срабатывания, стоимость ретренировки моделей, механизм человеческого пересмотра и полную стоимость владения системой. В-третьих, национальный Кодекс этики в сфере ИИ носит рекомендательный характер и потому сам по себе не устраняет проблемы алгоритмической предвзятости, дискриминации и vendor lock-in.<sup>13</sup>

Практически это означает, что для России проблема сегодня состоит не в отсутствии отдельных успешных решений, а в нехватке общих правил их государственного жизненного цикла: от отбора задачи и набора данных до независимой проверки, публикации параметров применения, апелляции гражданина и вывода системы из эксплуатации. Именно здесь особенно

---

<sup>12</sup> National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0) [Электронный ресурс]. Gaithersburg, 2023. URL:(<https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>) (дата обращения: 24.05.2026).

<sup>13</sup> Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 31 (ч. I). Ст. 5017.

полезны внешние ориентиры — британский ATRS, рамка NIST, рекомендации UNESCO и риск-логика AI Act, — поскольку они дают не «готовый импорт» института, а проектный шаблон для построения собственных процедур прозрачности и контроля.<sup>14</sup>

Исходя из сопоставления зарубежного опыта, российских кейсов и рисков, выявленных в диссертации автора, для России целесообразна модель управляемого масштабирования. Её смысл — не тормозить внедрение ИИ, а перевести разрозненные пилоты в единый контур административной ответственности. В ядре такой модели должны находиться: публичность сведений о государственных ИИ-системах, единый риск-профиль, требования к данным и тестированию, право человека на пересмотр решения и отдельные кадровые треки для ИИ-компетенций в государственном секторе.

Ниже в таблице 1 предлагается краткая дорожная карта, ориентированная на горизонт 2026–2028 гг. Она исходит из того, что Россия уже располагает базовой стратегической рамкой и сильными отраслевыми кейсами, однако нуждается в институционализации процедур доверия, сопоставимости и оценки эффекта.

*Таблица 1.*

**Дорожная карта совершенствования механизмов внедрения  
искусственного интеллекта в государственном управлении Российской  
Федерации на 2026–2028 гг.**

<b>Мера</b>	<b>Внедрение</b>	<b>Сроки</b>
Федеральный реестр государственных ИИ-систем и «карточки алгоритмов»	Минцифры России, Аналитический центр при Правительстве РФ,	пилот — IV кв. 2026; запуск — 2027 г.

<sup>14</sup> UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence [Электронный ресурс]. Paris : UNESCO, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> ) (дата обращения: 24.05.2026).

	федеральные ведомства	
Национальная методика оценки рисков для high-impact/high-risk ИИ	Правительство РФ, Минцифры, Росстандарт, ФСТЭК, Роскомнадзор	2026–2027 гг.
Новые правила закупки ИИ с расчётом полной стоимости владения	Минфин России, ФАС России, Минцифры	с 2026 г.
Право гражданина на человеческий пересмотр алгоритмического решения	Все органы власти, использующие ИИ в высокозначимых процессах	2026–2027 гг.
Отраслевые центры компетенций и кадровый трек «AI officer»	РАНХиГС, профильные министерства, субъекты РФ	2026–2028 гг.
Песочницы с обязательными критериями выхода в масштаб	Минэкономразвития России, отраслевые регуляторы, регионы	с 2026 г. постоянно

Принципиально важно, что предложенные меры не требуют ожидания «идеального закона об ИИ». Значительная часть задач может быть решена быстрее — через подзаконные акты, стандарты закупки, методические рекомендации, ведомственные регламенты и обязательные формы раскрытия

информации. В этом смысле ближайший прикладной приоритет — не абстрактное обсуждение ИИ, а проектирование рутинных процедур государственного обращения с ним. Именно в такой институциональной «мелкой настройке» и находится граница между демонстрационными пилотами и зрелой моделью цифрового государства.<sup>15</sup>

Проведённый анализ подтверждает основной тезис практической части диссертации автора: ИИ уже встроен в государственное управление, но его устойчивый эффект зависит не от «интеллектуальности» модели как таковой, а от качества организационной рамки, в которой она применяется. Зарубежные системы, показавшие наилучшие результаты, совмещают нормативные принципы, прозрачность, кадры и поэтапное внедрение. Российская практика, в свою очередь, уже выработала сильные прикладные решения в сервисных и медицинских контурах, однако пока уступает по зрелости механизмов раскрытия, апелляции и оценки полной стоимости владения. Поэтому магистральный путь для России состоит в переходе от отдельных успешных кейсов к единой архитектуре государственного ИИ — с понятными правилами, реестрами, аудитом рисков и обязательным человеческим контролем в значимых решениях.

#### **Использованные источники:**

1. Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5700.
2. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 31 (ч. I). Ст. 5017.

---

<sup>15</sup> National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0) [Электронный ресурс]. Gaithersburg, 2023. URL: (<https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>) (дата обращения: 24.05.2026)

3. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence [Электронный ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: (<https://oecd.ai/en/ai-principles> ) (дата обращения: 24.05.2026).

4. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence [Электронный ресурс]. Paris: UNESCO, 2021. URL: (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> ) (дата обращения: 24.05.2026).

5. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0) [Электронный ресурс]. Gaithersburg, 2023. URL: (<https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework> ) (дата обращения: 24.05.2026).

6. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence // Official Journal of the European Union. 2024. L 1689.

7. Government Digital Service. Algorithmic Transparency Recording Standard Hub [Электронный ресурс]. London, 2023. URL: (<https://www.gov.uk/government/collections/algorithmic-transparency-recording-standard-hub> ) (дата обращения: 24.05.2026).

8. OECD. Governing Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions [Электронный ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: ([https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence\\_70af818d-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_70af818d-en.html) ) (дата обращения: 24.05.2026).

9. Haesevoets T., Verschuere B., Roets A. AI adoption in public administration: Perspectives of public sector managers and public sector non-managerial employees // Government Information Quarterly. 2025. Article 102029. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102029.

10. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Госуслугам исполняется 15 лет

[Электронный ресурс]. 2024. URL:(<https://digital.gov.ru> ) (дата обращения: 24.05.2026).

11. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Максут Шадаев подвёл ключевые итоги работы за 2024 год [Электронный ресурс]. 2025. URL: (<https://digital.gov.ru> ) (дата обращения: 24.05.2026).

12. Правительство Москвы. Собянин рассказал, в каких сферах в Москве помогает искусственный интеллект [Электронный ресурс]. 2025. URL: (<https://www.mos.ru/news/item/151145073/> ) (дата обращения: 24.05.2026).

13. Правительство Москвы. В ДИТ Москвы рассказали, как искусственный интеллект помогает врачам анализировать снимки [Электронный ресурс]. 2026. URL:(<https://www.mos.ru/news/item/154197073/> ) (дата обращения: 24.05.2026).

14. Правительство Москвы. ИИ-платформа медсервисов Москвы помогла регионам с 10 миллионами исследований [Электронный ресурс]. 2026. URL:(<https://www.mos.ru/news/item/154470073/> ) (дата обращения: 24.05.2026).

15. Kratid.ee. Vision and strategies. Estonia's National AI Strategy and AI Task Force materials [Электронный ресурс]. 2024. URL: (<https://kratid.ee/en/> ) (дата обращения: 24.05.2026).

16. Kratid.ee. Bürokratt: state-created AI-based digital assistant for public institutions [Электронный ресурс]. 2026. URL:(<https://kratid.ee/en/burokratt/> ) (дата обращения: 24.05.2026).